

แผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน  
จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน  
STRATEGIC PLAN TO ENHANCE THE ABILITY OF CHIANG MAI  
GROUPS OF AGRICULTURISTS IN ASEAN COMMUNITY

รัชนีพร สุทธิภาคิลป์<sup>1</sup>  
Ratchaneeporn Suthiphasilp<sup>1</sup>

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ถนนช้างเผือก ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300<sup>1</sup>  
Chiang Mai Rajabhat University, Chang Puak Road, Chang Puak Sub-district, Mueang District, Chiang Mai Province 50300<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา ผลกระทบ และศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียนเป็นการวิจัยต่อเนื่อง 3 ปี ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและวิเคราะห์เชิงปริมาณจากข้อมูลปฐมภูมิขององค์กรชุมชนที่เข้าร่วมโครงการด้วยความสมัครใจ ทั้งหมด 11 ชุมชน ใช้วิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (PAR) วิเคราะห์ศักยภาพด้วย SWOT Analysis อภิปรายผลด้วยสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่าเกษตรกรขาดความรู้ด้านการตลาดสินค้าเกษตร ขาดการวางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับการตลาด โดยเฉพาะตลาดในอาเซียน การศึกษาศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน พบว่า มีจุดแข็งคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแผนการพัฒนาด้านการเกษตรในระยะ 3 ปี อีกทั้งยังมีการบริหารงานในเชิงรุก แต่ยังมีจุดอ่อน คือ ขาดการขับเคลื่อนการดำเนินงานในส่วนของการบริหารและการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน พบว่า มีโอกาสที่สำคัญ คือ กลุ่มเกษตรกรในชุมชนมีความตั้งใจจริงที่จะพัฒนากลุ่มและมีผลผลิตจำนวนมากเอื้อต่อการแปรรูปในอุตสาหกรรมที่จะส่งออกสู่ตลาดอาเซียน แต่พบอุปสรรคคือ ราคาผลผลิตยังคงถูกกำหนดโดยพ่อค้าคนกลาง จากศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่สามารถสร้างเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในกรอบประชาคมอาเซียนได้ จำนวน 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์พลิกฟื้น คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนโครงการในการพัฒนาการเกษตรของชุมชนให้ได้ระดับมาตรฐานอาเซียนอย่างเป็นรูปธรรม 2) กลยุทธ์เชิงรุก คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรสร้างระบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในชุมชนให้มีประสิทธิภาพ และ 3) กลยุทธ์การรักษาสถิติภาพ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเปิดตลาดสินค้าเกษตรในชุมชน เพื่อจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพสนองความต้องการให้แก่คนในชุมชน

**คำสำคัญ:** แผนกลยุทธ์, ขีดความสามารถ, เกษตรกร, จังหวัดเชียงใหม่, ประชาคมอาเซียน

<sup>1</sup> อาจารย์ ดร. ภาควิชาเทคโนโลยีและพัฒนากิจการเกษตร คณะเทคโนโลยีการเกษตร

## ABSTRACT

This research aims to study the issues and potential impact of the agriculturists' communities in Chiang Mai under the framework of ASEAN community. Ongoing research three years, which is qualitative research and quantitative analysis of primary data collected from the participating communities, with a voluntary eleven communities. Participatory action research and SWOT analysis were research methods, including descriptive analysis, namely mean, percentage and standard deviation. The results of study revealed that the agriculturist groups lacked in both knowledge of the market of agricultural products and suitable production planning, appropriate to the market, especially the markets in ASEAN. The study found that the capacity of the agriculturists' communities in a strength is the agriculture administrative organizations have a three-year plan of agriculture as well as a proactive management, but the weakness is that they lack a drive on the part of the implementation process and operational experience. Their opportunities are that agriculturists have an intention to develop their communities and have a large supply of agricultural raw materials to be processed and exported to ASEAN market while the treat of the agricultural production in the communities is the product price determined by middlemen. As a result, three strategies are proposed to raise the potentiality of ASEAN communities; 1) turnaround strategy, Local administrative organization should prepare a strategic plan and project plan for the development of agricultural community to concretely reach ASEAN standard; 2) aggressive strategy, the local administrative organizations should set up an effective agricultural management and 3) stability strategy, local administrative organizations should seek for agricultural markets in local communities in order to sell the qualified product and satisfied people in the communities.

**KEYWORDS:** Strategy, Ability, Agriculturists, Chiang Mai Province, ASEAN



## บทนำ

ประเทศสมาชิกอาเซียน (ASEAN) ส่วนใหญ่เป็นประเทศที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะใกล้เคียงกันโดยเฉพาะสินค้าเกษตรและอาหาร ซึ่งผลกระทบของการมีตลาดที่ใหญ่ขึ้นจะส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคาอย่างรุนแรง ดังนั้นการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (Asean Community: AC) ภาคเกษตรของทุกประเทศสมาชิกรวมถึงเกษตรกรไทยที่ส่วนใหญ่เป็นฐานการผลิตสินค้าเพื่อส่งต่อธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตร อาจจะต้องประสบกับแรงกดดันเมื่อเข้าสู่ AC ใน 4 ประเด็นหลัก ๆ ได้แก่ 1) อัตราภาษีศุลกากร 2) ถิ่นกำเนิดสินค้า 3) มาตรฐานสินค้า และ 4) ระเบียบการนำเข้า ซึ่งอาจจะนำมาซึ่งค่าใช้จ่ายในการลงทุนที่สูงขึ้น รัฐบาลจะต้องมีนโยบายในการส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรในรูปแบบการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนามาตรฐานการผลิตและความปลอดภัยด้านสินค้าเกษตรและอาหารตามมาตรฐานสากลในระดับชุมชนและมีการเชื่อมโยงการผลิตทางการเกษตรกับอุตสาหกรรมเกษตร ส่งเสริมการแปรรูปสินค้าเกษตรที่ได้คุณภาพและมาตรฐานสากล หากนโยบายที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาสินค้าเกษตรต่อเนื่องไปยังภาคอุตสาหกรรม โดยการยกระดับมาตรฐานสินค้าเกษตรโดยเฉพาะในการเชื่อมโยงสู่ภาคอุตสาหกรรมได้อย่างมีมาตรฐานและมีคุณภาพ ย่อมจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาสินค้าภาคการเกษตรที่ไปสู่ภาคอุตสาหกรรมเกษตรที่ได้รับมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น (ศูนย์วิจัย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2556) ทั้งนี้การก้าวสู่การเป็น AC นั้น ไทยได้ประโยชน์จากตลาดที่ใหญ่ขึ้นและการลงทุนระหว่างประเทศอย่างเสรี แต่อาจกระทบกลุ่มสินค้าเกษตรที่ยังขาดศักยภาพในการแข่งขันที่มีต้นทุนการผลิตสูงกว่าประเทศ

สมาชิกในอาเซียน ผลกระทบดังกล่าว ได้แก่ 1) การสร้างมาตรฐานและการตรวจสอบสินค้าเกษตร 2) การผลิตทางการเกษตร 3) การวิจัยและพัฒนา 4) การจัดการศัตรูพืชและโรคระบาด 5) แรงงานการเกษตร 6) การลงทุนภาคการเกษตร และ 7) การจัดการดินและน้ำ ทั้งด้านพืช ด้านปศุสัตว์ ด้านประมง ด้านสหกรณ์การเกษตร ด้านการส่งเสริมและฝึกอบรมด้านการเกษตร ด้านความร่วมมือ ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการค้าสินค้าเกษตรและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร นอกจากผลกระทบข้างต้น ยังมีปัญหาและผลกระทบจากความตกลงการลงทุนอาเซียนต่อเกษตรกรและภาคเกษตรกรรมไทย (มูลนิธิชีววิถี, 2556) ได้แก่ (1) เร่งให้เกิดกระบวนการกัวนซี้อ์ที่ดินและเช่าพื้นที่ทำการเกษตร โดยกลุ่มทุนจากต่างชาติ (2) กลุ่มทุนต่างชาติจะเข้ามาใช้ประโยชน์จากทรัพยากรพันธุกรรม (3) การเปิดเสรีการขยายพันธุ์พืช จะเป็นการเปิดโอกาสให้ทุนขนาดใหญ่ข้ามชาติเข้ามายึดครองอาชีพและกิจการที่คนไทยได้พัฒนามาเป็นเวลานานหลายทศวรรษ และ (4) นักลงทุนต่างชาติสามารถเข้ามาใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ หากจะมองถึงนโยบายการวิจัยที่ต้องลงสู่ชุมชนท้องถิ่นภายใต้กรอบอาเซียนนั้น พบว่า จังหวัดเชียงใหม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นจังหวัดหนึ่งที่ภาคเกษตรสามารถทำรายได้ให้กับจังหวัดเป็นอย่างมาก (มงคล สันติสุขุมาล, 2556) การเปลี่ยนแปลงจากการเปิดอาเซียนจะก่อเกิดปัญหากับภาคเกษตรของชุมชนดังกล่าวมาแล้วอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงทำโครงการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ พร้อมกับศึกษาศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน
2. เพื่อศึกษาศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน

## วิธีการศึกษา

### ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดประชากรของการศึกษาโดยกำหนดชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ที่มีความต้องการเข้าร่วมโครงการ ใช้วิธีสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากอำเภอทั้งหมด 25 อำเภอ ที่สนใจจะเข้าร่วมโครงการ พบว่ามีประชากรเพียง 1 อำเภอ คือ อำเภอสันป่าตอง ที่สนใจเข้าร่วมโครงการด้านการเกษตรในครั้งนี้ ขั้นตอนที่ 2 กำหนดตัวอย่างโดยวิธีสุ่มแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ (Purposive Sampling) เนื่องจากมีอำเภอที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการด้านเกษตรมีเพียงอำเภอเดียวโดยมีผู้เข้าร่วมโครงการ 11 ชุมชน ในอำเภอสันป่าตองขององค์การบริหารส่วนตำบลน้ำบ่อหลวง ได้แก่ หมู่ที่ 1 บ้านโรงวัว หมู่ที่ 2 บ้านน้ำบ่อหลวง หมู่ที่ 3 บ้านแพะสันใหม่ หมู่ที่ 4 บ้านจอมแจ้ง หมู่ที่ 5 บ้านหนองห้า หมู่ที่ 6 บ้านหนองไหว หมู่ที่ 7 บ้านหัวฝาย หมู่ที่ 8 บ้านหัวยั้ง หมู่ที่ 9 บ้านต้นแก้ว หมู่ที่ 10 บ้านสันเหนือ และหมู่ที่ 11 บ้านหนองหวาย

### ข้อมูลและเครื่องมือในการวิจัย

1. ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสำรวจ สอบถามและสัมภาษณ์ประชากรในพื้นที่ จำนวน 11 ชุมชน ซึ่งประกอบด้วยประธานกลุ่มเกษตรกร 1 คน รองประธานกลุ่ม 1 คน และกรรมการกลุ่มเกษตรกร 13 คน รวม 15 คน ทั้งนี้ได้ทำการสำรวจข้อมูล

เชิงปริมาณ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจของกลุ่มเกษตรกรเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ปัญหาและผลกระทบของกลุ่มเกษตรกรชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียนและการเตรียมความพร้อมของกลุ่มเกษตรกรชุมชนเมื่อเปิดประชาคมอาเซียน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการเตรียมความพร้อมของกลุ่มเกษตรกรชุมชน

2. ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ เอกสาร งานวิจัยและผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

3 ชนิดเครื่องมือการวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ แบบสังเกตและแบบประเมิน โดยมีประชากรตัวอย่างประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนตำบลน้ำบ่อหลวงและเกษตรกรในชุมชน จำนวน 11 ชุมชน ได้แก่ 1) แบบฟอร์มแสดงความประสงค์เข้าร่วมโครงการ 2) แบบฟอร์มเพื่อประเมินคัดกรองผู้เข้าร่วมโครงการ 3) แบบประเมินความรู้ความเข้าใจเรื่อง แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจก่อนจัดทำกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ในกรอบประชาคมอาเซียน และ 4) แบบฟอร์มการวางแผนกลยุทธ์ของชุมชนมีทั้งหมด 12 ฟอร์ม ได้แก่ 1) แบบฟอร์มการพิจารณาปัจจัยภายในหน่วยงาน 2) แบบฟอร์มการพิจารณาปัจจัยภายนอกหน่วยงาน 3) แบบฟอร์มภาพรวมการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน 4) แบบฟอร์มภาพรวมการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน 5) แบบฟอร์มแนวทางการกำหนดตำแหน่งขององค์กร 6) แบบฟอร์มการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน 7) แบบฟอร์มการวิเคราะห์ภารกิจหลักของหน่วยงาน/ผู้รับบริการ/ผลลัพธ์ที่คาดหวัง 8) แบบฟอร์มการ

กำหนดเป้าประสงค์ของหน่วยงาน 9) แบบพอร์มกลยุทธ์พลิกฟื้น (Turnaround Strategies) 10) แบบพอร์มกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies) 11) แบบพอร์มกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies) 12) แบบพอร์มกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies)

### การวิเคราะห์และอภิปรายผลข้อมูล

การวิเคราะห์และอภิปรายผลข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ข้อมูลเกี่ยวกับ ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกิดจากการสัมภาษณ์ จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์เพื่อยืนยันหรือเสริมข้อมูลเชิงปริมาณให้มีความสมบูรณ์เพิ่มขึ้น

### 2. การอภิปรายผลข้อมูล ได้แก่

1) การอภิปรายปัญหาและผลกระทบของชุมชนของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) การวิเคราะห์ศักยภาพของชุมชนเพื่ออภิปรายผลเทียบกับการวิเคราะห์ SWOT โดยพิจารณาจาก (1) ปัจจัยภายใน ได้แก่ บริบทโครงสร้าง กลยุทธ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดและปัจจัยเกื้อหนุนของชุมชนท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ และ (2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อมูลแนวโน้มความต้องการของกลุ่มประเทศอาเซียน การสำรวจเชิงสังเกตุการณ์และกลยุทธ์คู่แข่ง และ (3) การอภิปรายแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนด้านการเกษตรจะใช้แนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ โดยประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทำการประมวลผลการวิเคราะห์ SWOT แล้วระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนเทียบกับพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

## ผลการศึกษา

1. ปัญหาและผลกระทบต่อเกษตรกรในชุมชน

จากการสอบถามและสัมภาษณ์กลุ่มเกษตรกรในชุมชน พบว่าปัญหาและผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจเกษตรกรของจังหวัดเชียงใหม่ โดยเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่มีความชำนาญและได้รับการพัฒนาด้านการเกษตรค่อนข้างมาก และถือเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพในการผลิตสินค้าเกษตรสูง เป็นพื้นที่ทางเศรษฐกิจของประเทศไทยด้านการเกษตร และกลุ่มเกษตรกรในชุมชนจังหวัดเชียงใหม่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือการเกษตรค่อนข้างดี และยังได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน ทั้งในชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ แต่เกษตรกรในกลุ่มประชากรตัวอย่างมีการทำเกษตรมาช้านาน มักจะไม่ค่อยรับรู้ข่าวสารความเปลี่ยนแปลงของตลาด มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิตน้อย ไม่มีการวางแผนการผลิต ไม่สามารถทำการตลาดของสินค้าเกษตรได้ ทำให้การทำเกษตรของเกษตรกรเหล่านี้ไม่มีการพัฒนา การทำเกษตรไม่มีน้อยประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

2. ศักยภาพของจังหวัดเชียงใหม่ในด้านเศรษฐกิจเกษตร

2.1 จุดแข็งด้านเศรษฐกิจเกษตรของจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่เกษตรกรมีความชำนาญและมีความได้เปรียบด้านทรัพยากรธรรมชาติ มีการผลิตอาหารแปรรูปคุณภาพสูง ได้เปรียบต่างประเทศ และการลงทุนในอุตสาหกรรมเกษตรใหญ่เป็นลำดับ 1 ใน 3 ของประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นศูนย์กลางการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูป (ฐานเศรษฐกิจ, 2559) อีกทั้งสินค้าเกษตรที่มีความโดดเด่น และมีการประยุกต์ใช้แนวคิดการทำเกษตรแนวใหม่มาพัฒนาศักยภาพชุมชน

เกษตรของตน ตามนโยบายเกษตรทฤษฎีใหม่ ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ซึ่งจังหวัดเชียงใหม่มีเกษตรกรเข้าร่วมโครงการดังกล่าวจำนวน 2,035 ราย จาก 25 อำเภอ (สำนักงานเกษตรและสหกรณ์ จังหวัดเชียงใหม่, 2560) นอกจากนี้จะทำการเกษตรแบบพอเพียงแล้ว การทำการเกษตรจะเลือกผลผลิตที่จะนำออกไปแข่งขันในตลาด วิธีการบริหารจัดการให้มีศักยภาพในการแข่งขัน มีคุณภาพที่ดี และมีต้นทุนที่เหมาะสม สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ มีโครงการเกษตรอินทรีย์ กลุ่มเกษตรกรในท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่มีการผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยเพื่อจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภค ในขณะที่ผู้บริโภคก็เกิดความมั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้า ส่งผลให้เกษตรกรสามารถช่วยเหลือตนเองได้ แบบค่อยเป็นค่อยไป เป็นวิธีการดำเนินการที่เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกรในการผลิตสินค้าเกษตรที่ดี สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน มีตลาดจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ตามแหล่งต่าง ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ เช่น ตลาดอินทรีย์เจเจมาร์เก็ตและฟาร์มแม่เหียะ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งครอบคลุมอาเซียนทำให้ตลาดเกษตรมีขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้เพิ่มความต้องการสินค้าเกษตรมากขึ้น เกษตรกรและผู้แปรรูปได้รับประโยชน์จากแหล่งวัตถุดิบราคาถูก มีการประหยัดต้นทุนการแข่งขันที่สูงขึ้นทำให้ต้องมีการพัฒนาสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐาน อาทิ สำนักงานมาตรฐานอาหารและยา (อย.) มอก GMP HACCP เป็นผลให้มีการขยายการค้าทั้งภายในและภายนอกภูมิภาค และการเปิดเสรีสร้างโอกาสให้เกิดการลงทุนทั้งภายในประเทศและการขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศเพื่อลดต้นทุน

2.2 จุดอ่อนด้านเศรษฐกิจ การเกษตรของจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ จังหวัด

เชียงใหม่ยังขาดการลงทุนด้านนวัตกรรม เทคโนโลยีด้านการเกษตรอย่างเพียงพอ เพื่อต้อนรับยุค Digital Economy, Big Data และ Cloud Technology ทำให้เกษตรกรไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการผลิตให้ดีขึ้น ซึ่งครอบคลุมอาเซียน การมีความต้องการสินค้าเกษตรจำนวนมาก ดังนั้นการขาดแคลนด้านเทคโนโลยี ทำให้สินค้าเกษตรไม่ได้มาตรฐาน/คุณภาพต่ำ ไม่สามารถเข้าการแข่งขันในตลาดอาเซียนได้

2.3 โอกาสเกื้อหนุนของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ การสนับสนุนด้านวิชาการจากภาครัฐต่อภาคเกษตรในชุมชน หน่วยงานภาครัฐในท้องถิ่นที่มีวิทยากรที่มีองค์ความรู้ เช่น ศูนย์วิจัยข้าว สำนักงานปศุสัตว์ สำนักงานการเกษตร ศูนย์วิจัยเกษตรหลวงเชียงใหม่และศูนย์ส่งเสริมอันเนื่องมาจากพระราชดำริในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น ส่วนภาคเอกชนสนับสนุนโดยให้งบประมาณจัดทำโครงการต่าง ๆ เช่น การผลิตพืชอินทรีย์ โดยเฉพาะพืชผักและข้าว การช่วยแก้ปัญหาหมอกควัน โครงการปันน้ำใจเพื่อน้อง ลู่ออดดอยโดยโครงการเกษตรที่สูง

2.4 เงื่อนไขและข้อจำกัดของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ด้านทัศนคติเกี่ยวกับอาชีพเกษตรกร ผู้ที่ประกอบอาชีพเกษตรกรมายาวนานมักมีปัญหาเกี่ยวกับวิธีการผลิตซึ่งยังคงยึดติดวิธีการผลิตแบบเดิม ๆ เพราะเกษตรกรส่วนใหญ่สืบทอดการทำเกษตรจากบรรพบุรุษ เป็นการทำการเกษตรแบบดั้งเดิมและเห็นว่าการทำเกษตรแบบนี้ เป็นวิธีที่ถูกต้อง แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สังคมบ้านเมืองที่เปลี่ยนไปทำให้การทำเกษตรแบบดั้งเดิมนั้นทำได้ยาก ผลผลิตที่ได้ไม่คุ้มทุน ส่วนด้านการผลิต เกษตรกรขาดการนำองค์ความรู้ด้านวิชาการที่ได้รับการ

สนับสนุนจากรัฐมาใช้ในการผลิต ด้านราคาและการตลาด ราคาผลผลิตเกษตรตกต่ำ ปัญหาการขาดแคลนน้ำในบางฤดู ปัจจัยการผลิตราคาสูงขึ้นและเกิดเหตุการณ์สินค้าล้นตลาดหรือขาดตลาด ไม่มีตลาดรองรับสินค้าเกษตร ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดการวางแผนการผลิตที่ดีและมีประสิทธิภาพ ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ นโยบายรัฐบาลด้านการเกษตรส่วนใหญ่ที่ออกมาจะเป็นการแก้ไขปัญหาในระยะสั้น ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ และนโยบายภาครัฐขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาสำหรับเกษตรกรที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้านการตลาดและการผลิตได้ด้วยตนเองก็จะรอการช่วยเหลือจากรัฐบาลเพียงอย่างเดียว นอกจากนั้นแล้วการรวมกลุ่มของเกษตรกรไม่เข้มแข็ง ขาดการทำงานแบบเครือข่าย อ่อนไหวกับการแย่งจากคนภายนอก ทั้งหมดนี้ส่งผลให้การรวมกลุ่มกันไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งทุกชุมชนเกษตรจะต้องเผชิญกับปัญหาเหล่านี้ ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มจะมีความเข้มแข็งขนาดไหน ผู้นำมีวิธีที่สามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ กลุ่มชุมชนเกษตรนั้นถึงจะอยู่รอด ภายใต้เขตการค้าเสรีอาเซียน ภาคการผลิตที่ไม่พร้อมในการแข่งขันหรือไม่มีความได้เปรียบในด้านต้นทุน ต้องเผชิญกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอันเนื่องจากการลดอุปสรรคในด้านการค้าและการลงทุนต่าง ๆ ทำให้ผู้ประกอบการจากต่างประเทศสามารถเข้าสู่ตลาดได้สะดวกมากขึ้นและเพิ่มการแข่งขันในตลาดให้สูงขึ้น ดังนั้นภาคผลิตที่ไม่มีความพร้อมหรือมีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำอาจถูกกดดันให้ต้องออกจากตลาดไป

3 กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ จากการวิเคราะห์แบบฟอร์มการสร้างแผนกลยุทธ์ของชุมชน 12 แบบฟอร์ม สามารถ

สร้างกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนได้ 3 กลยุทธ์ ดังนี้

3.1 กลยุทธ์พลิกพื้น (Turnaround Strategies) คือ สถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายในด้อยแต่ปัจจัยภายนอกเอื้อ โดยสร้างกลยุทธ์จาก O (Opportunity) และ W (Weakness) ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนภายใน ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนได้ใช้กลยุทธ์พลิกพื้น (ตารางที่ 1) คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนยุทธศาสตร์และจัดทำโครงการเกษตรอินทรีย์เพื่อยกระดับเกษตรกรในชุมชน

ตารางที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์พลิกพื้นของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่

จาก O และ W ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอก มาปิดจุดอ่อนภายใน		
ปัจจัยภายนอก/ ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง = S	จุดอ่อน = W
	-	W1 = อปท. ขาดการขับเคลื่อนการค้าเงินงาน
โอกาส = O O1 = กลุ่มเกษตรกรในชุมชนมีความตั้งใจจริงที่อยากจะทำพัฒนา กลุ่ม O2 = กลุ่มเกษตรกรมีผลผลิตจำนวนมากที่ เอื้อต่อการแปรรูปใน อุตสาหกรรม	-	O1W1 = อปท. จัดทำยุทธศาสตร์แผนโครงการที่เป็นรูปธรรม O1W2 = อปท. จัดหาเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดสินค้าเกษตรเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร
อุปสรรค = T	-	-

จากกลยุทธ์พลิกพื้น พบว่า โอกาสขององค์กร คือ กลุ่มเกษตรกรในชุมชนมีความตั้งใจจริงที่อยากจะทำพัฒนา กลุ่ม และกลุ่มเกษตรกรมีผลผลิตจำนวนมากที่เอื้อต่อการแปรรูปใน

อุตสาหกรรม แต่องค์กรกลับประสบกับจุดอ่อนคือ อปท. ขาดการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนภายใน สามารถกำหนดได้ 2 กลยุทธ์ ได้แก่

1) กลยุทธ์จัดทำยุทธศาสตร์แผนโครงการที่เป็นรูปธรรม (O1W1)

2) กลยุทธ์จัดหาเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดสินค้าเกษตรเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร (O1W2)

ผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการพบว่า ชุมชนได้สรุปกลยุทธ์ที่กำหนดภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ได้แก่ กลยุทธ์จัดทำยุทธศาสตร์และจัดทำแผนโครงการที่เป็นรูปธรรม

3.2 กลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies) คือ สถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายนอกกดดันและปัจจัยภายในด้อย โดยสร้างกลยุทธ์จาก T (Threat) คือ T1 ราคาผลผลิตขึ้นอยู่กับพ่อค้าคนกลาง และ W (Weakness) คือ W1 อปท. ขาดการขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยใช้ลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและปิดจุดอ่อนภายใน ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนยังไม่สามารถนำปัจจัยที่กำหนดมาสร้างเป็นกลยุทธ์พัฒนามูลนิธิเกษตรกรในชุมชนได้ (ตารางที่ 2)

**ตารางที่ 2** การกำหนดกลยุทธ์ตัดทอนของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่

จาก T และ W ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรค และปิดจุดอ่อนภายใน		
ปัจจัยภายนอก/ ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง = S -	จุดอ่อน = W W1 = อปท. ขาด การขับเคลื่อน การดำเนินงาน
โอกาส = O	-	-
อุปสรรค = T T1 = ราคาผลผลิต ขึ้นอยู่กับพ่อค้าคนกลาง	-	-

3.3 กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies) คือ สถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายนอกเอื้อและปัจจัยภายในเด่น โดยสร้างกลยุทธ์จาก O (Opportunity) และ S (Strength) ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกประสานกับจุดแข็งภายใน ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนได้ใช้กลยุทธ์เชิงรุก คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสร้างระบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในชุมชน โอกาสขององค์กร คือ กลุ่มเกษตรกรในชุมชนมีความตั้งใจจริงที่อยากจะพัฒนามูลนิธิเกษตรกรมีผลผลิตจำนวนมากที่เอื้อต่อการแปรรูปในอุตสาหกรรม ประกอบกับองค์กรมีจุดแข็ง คือ อปท. มีแผนพัฒนาด้านเกษตรในระยะ 3 ปี อปท. บริหารงานในเชิงรุก ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาประสานกับจุดแข็งภายในสามารถกำหนดได้ 4 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ดำเนินงานตามแผนพัฒนาโดยสนับสนุนให้กลุ่มเกษตรกรมีส่วนร่วมมากขึ้น (O1S1)

2) กลยุทธ์สร้างระบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในชุมชน (O1S2)

3) กลยุทธ์สนับสนุนให้เกษตรกรมีการรวมกลุ่มเพื่อจำหน่ายผลผลิต (O2W1)

4) กลยุทธ์จัดหาช่องทางจำหน่ายผลผลิต (O2S2)

ผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการพบว่า ชุมชนได้สรุปกลยุทธ์ที่กำหนดภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ได้แก่ กลยุทธ์สร้างระบบการบริหาร (O1S2) (ตารางที่ 3)

**ตารางที่ 3** การกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่

จาก 0 และ S ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาประสานกับจุดแข็งภายใน		
ปัจจัยภายนอก / ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง = S S1 = อบต. มีแผนพัฒนาด้านเกษตรในระยะ 3 ปี S2 = อบต. บริหารงานในเชิงรุก	จุดอ่อน = W -
โอกาส = 0 O1 = กลุ่มเกษตรกรในชุมชนมีความตั้งใจจริงที่จะพัฒนากลุ่ม O2 = กลุ่มเกษตรกรมีผลผลิตจำนวนมากที่เอื้อต่อการแปรรูปในอุตสาหกรรม	O1S1 = อบต. ดำเนินงานตามแผนพัฒนาโดยสนับสนุนให้กลุ่มเกษตรกรมีส่วนร่วมมากขึ้น O1S2 = อบต. สร้างระบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในชุมชน O2S1 = อบต. สนับสนุนให้เกษตรกรมีการรวมกลุ่มเพื่อจำหน่ายผลผลิต O2S2 = อบต. จัดหาช่องทางกรจำหน่าย	-
อุปสรรค = T	-	-

3.4 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies) คือ สถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายในดี แต่มีปัจจัยภายนอกไม่เอื้ออำนวย โดยสร้างกลยุทธ์จาก T (Threat) และ S (Strength) ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและใช้จุดแข็งภายใน

การรักษาเสถียรภาพ พบว่า อุปสรรคขององค์กร คือ กลุ่มเกษตรกรชุมชนขาดเงินทุนประกอบกับความไม่ต่อเนื่องทางการเมืองการปกครอง แต่องค์กรมีจุดแข็ง คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในด้านการเกษตรชุมชนและให้การสนับสนุนโดยยึดชาวบ้านเป็นศูนย์กลาง ประกอบกับเจ้าหน้าที่มีความตั้งใจจริงในการพัฒนาการเกษตรชุมชน ในการหลบหลีกอุปสรรคและใช้จุดแข็งภายในสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ 2 กลยุทธ์ ได้แก่

1) กลยุทธ์การดูแลควบคุมด้านราคาสินค้าเกษตรในชุมชน (T1S1)

2) กลยุทธ์การเปิดตลาดในชุมชนเพื่อจำหน่ายสินค้าเกษตรที่มีอยู่ในชุมชน (T1S2)

ผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการพบว่า ชุมชนได้สรุปกลยุทธ์ที่กำหนดภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ได้แก่ กลยุทธ์เปิดตลาดในชุมชนเพื่อจำหน่ายสินค้าเกษตรที่มีอยู่ในชุมชน (T1S2) (ตารางที่ 4)

**ตารางที่ 4** การกำหนดกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่

จาก T และ S ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและใช้จุดแข็งภายใน		
ปัจจัยภายนอก / ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง = S S1 = อบต. มีแผนพัฒนาด้านเกษตรในระยะ 3 ปี S2 = อบต. บริหารงานในเชิงรุก	จุดอ่อน = W -
โอกาส = 0	-	-
อุปสรรค = T T1 = ราคาผลผลิตขึ้นอยู่กับพ่อค้าคนกลาง	T1S1 = อบต. ดูแลควบคุมด้านราคาสินค้าเกษตรในชุมชน T1S2 = อบต. เปิดตลาดในชุมชนเพื่อจำหน่ายสินค้าเกษตรที่มีอยู่ในชุมชน	-

## สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน” อาศัยแนวคิดกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ของนันทิยา หุตานวัตรและณรงค์ หุตานวัตร (2545) ในการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งของการเกษตรของจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งการวิจัยพบว่า จุดแข็งของการเกษตรชุมชนที่สำคัญ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแผนการพัฒนาด้านการเกษตรและบริหารงานในเชิงรุก แต่ปัญหาที่พบที่ยังต้องแก้ไขซึ่งเป็นจุดอ่อน คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการเกษตรและจำนวนบุคลากรทางด้านเกษตรไม่เพียงพอ ส่วนอุปสรรค คือ เกษตรกรประสบปัญหาการขาดแคลนน้ำในบางฤดู ปัจจัยการผลิตราคาสูงขึ้นและราคาผลผลิตขึ้นอยู่กับพ่อค้าคนกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของเริงชัย ตันสุชาติ (2555) ที่ทำการวิจัยด้านสถานการณ์และห่วงโซ่อุปทานของสินค้าเกษตร คือ ผลไม้วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของการส่งออกผลไม้ไปยังประเทศฟิลิปปินส์ โดยใช้หลักการ SWOT เช่นเดียวกัน ได้ผลการวิจัย คือ อุปสรรคด้านการขาดแคลนแรงงานและคุณภาพการผลิต ควรพัฒนาระบบการผลิตและจัดการโซ่อุปทาน ให้สอดคล้องกับเงื่อนไขการนำเข้า ทั้งนี้ การวิจัยได้นำเอาศักยภาพของชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ดังกล่าว มาสร้างเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน โดยใช้แนวคิดของ จินตนา บุญปงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) ได้กลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์พลิกฟื้น ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนยุทธศาสตร์แผนโครงการที่เป็นรูปธรรม 2) กลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสร้างระบบการบริหาร

จัดการกลุ่มเกษตรกรในชุมชน และ 3) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดตลาดในชุมชนเพื่อจำหน่ายสินค้าเกษตรที่มีอยู่ในชุมชน

งานวิจัยครั้งนี้ชุมชนจะต้องพัฒนาต่อไปในการที่จะต้องนำเอากลยุทธ์ทั้ง 3 แบบ ไปบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังงานของ ชัยสิทธิ์ เผลิมมีประเสริฐ (2546) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) หรือภารกิจขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) ทั้งนี้ การวางแผนกลยุทธ์ช่วยเสริมสร้างการสื่อสาร การมีส่วนร่วม การคำนึงถึงความแตกต่างด้านค่านิยมและผลประโยชน์การเสริมสร้างการตัดสินใจตามหลักพื้นฐานของความมีเหตุผลและที่สำคัญที่สุดคือ การวางแผนกลยุทธ์จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติการอย่างแท้จริง ดังแนวคิดของ Bryson (1995) ทั้งนี้ การวางแผน กลยุทธ์ น่าจะถือเป็นแนวคิดร่วมระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ส่วนเทคนิคเฉพาะขององค์การทั้งสองอาจจะแตกต่างกันไปได้ตามภารกิจและความคาดหวังจากลูกค้าและผู้รับบริการที่แตกต่างกัน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ดังแนวคิดของปรกรณ์ ปรียากร (2545) ซึ่งในระดับต่อไปของการวิจัยต้องพัฒนาไปให้ถึงจุดนั้นให้ได้

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำวิจัยไปใช้

จากการวิจัยศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ พบกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในกรอบประชาคมอาเซียนได้ จำนวน 3 กลยุทธ์ ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำกลยุทธ์ต่อไปนี้ไปปรับใช้กับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรในส่วนงานด้านการเกษตร ได้แก่ 1) กลยุทธ์พลิกฟื้นคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนโครงการในการพัฒนาการเกษตรของชุมชนให้ได้ระดับมาตรฐานอาเซียนอย่างเป็นรูปธรรม 2) กลยุทธ์เชิงรุก คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรสร้างระบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในชุมชนให้มีประสิทธิภาพ และ 3) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเปิดตลาดสินค้าเกษตรในชุมชนเพื่อจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพสนองความต้องการให้กับคนในชุมชน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปควรที่

จะศึกษาผลกระทบของอาเซียนที่มีต่อชุมชนท้องถิ่น จังหวัดเชียงใหม่ ด้านกลุ่มเกษตรกรของทุกชุมชนทั้ง 210 ชุมชน ในจังหวัดเชียงใหม่ หลังจากนั้นทำการคัดเลือกชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านกลุ่มเกษตรกรของชุมชน เพื่อนำมาเป็นตัวแทนของกลุ่มเกษตรกรของชุมชน เพื่อนำมาเป็นตัวแทนของชุมชนในการวางแผนการกำหนดแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่และในระยะต่อไป การวิจัยควรบูรณาการการทำงานกับชุมชนนอกจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของการขยายผลการวิจัยให้เกิดประโยชน์ของการนำไปใช้ให้มากขึ้น รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกับชุมชนในประเทศอาเซียนทั้ง 9 ประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันมากที่สุด

### เอกสารอ้างอิง

- กองบรรณาธิการ. ดัน 4 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ศูนย์กลางอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปภูมิภาคอาเซียน. *ฐานเศรษฐกิจ*. 26 มิถุนายน 2559. สืบค้นจาก <http://www.thansettakij.com/2016/06/28/65108>
- จินตนา บุญจบการ และ ณีภรณ์พันธ์ เขจรนันท์. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic management*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2546). *ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์*. สืบค้นจาก [http://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2555/mpa30955sn\\_ch2.pdf](http://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2555/mpa30955sn_ch2.pdf)
- นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร. (2545). *SWOT การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน*. สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา, คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. สืบค้นจาก <http://www.jit-jai-d.blogspot.com/2007/08/swot.html>
- ปรกรณ์ ปรียากกร. (2545). *การวางแผนกลยุทธ์*. สืบค้นจาก [http://www.hq.prd.go.th/plan/ewt\\_dl\\_link.php?nid=1994](http://www.hq.prd.go.th/plan/ewt_dl_link.php?nid=1994)
- มงคล สันติสุขุมาล. (2556). *ข้อเสนอแนะในการเตรียมตัวเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจก่อนเปิดเสรี AEC*. สืบค้นจาก [http://www.trainingthai.info/2012\\_10\\_01\\_archive.html](http://www.trainingthai.info/2012_10_01_archive.html)
- มูลนิธิชีววิถี. (2556). *ปัญหาและผลกระทบความตกลงการลงทุนอาเซียนต่อเกษตรกรรมฐานทรัพยากรและภาคเกษตรกรรมไทย*. สืบค้นจาก <http://www.biothai.net/node/900>
- เริงชัย ต้นสุชาติ. (2555). *ผลกระทบของข้อตกลงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนปี 2558 ต่อผลไม้กรณีศึกษา ประเทศไทยและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์*. สืบค้นจาก [http://elibrary.trf.or.th/project\\_content.asp?PJID=RDG5520024](http://elibrary.trf.or.th/project_content.asp?PJID=RDG5520024)
- ศูนย์วิจัย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2556). *นโยบาย แผนและยุทธศาสตร์การเกษตร*. สืบค้นจาก <http://eaneo.nesdb.go.th/pdf/101001-001.pdf>
- สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่. (2560). *คณะทำงาน 5 ประสาน สืบสานเกษตรทฤษฎีใหม่ ถวายในหลวง*. เอกสารประชุมที่ กษ 0224.ชม/ว.195
- Bryson J. M. (1995). *Strategies Planning*. Retrieved form [http://www.aj-thaicriminologist.com/document/KM44\\_km.pdf](http://www.aj-thaicriminologist.com/document/KM44_km.pdf)